



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

A motivação no comportamento organizacional da  
matriz e de uma franquia da empresa Capital  
*Steak House.*

GABRIEL RANGEL DE ARAÚJO JORGE  
MATRICULA Nº. 2050036/0

PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, dezembro de 2008

GABRIEL RANGEL DE ARAÚJO JORGE

A motivação no comportamento organizacional da  
matriz e de uma franquia da empresa Capital  
*Steak House*.

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira  
Matias.

Brasília/DF, dezembro de 2008

GABRIEL RANGEL DE ARAÚJO JORGE

# A motivação no comportamento organizacional da matriz e de uma franquía da empresa Capital *Steak House*.

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias.

**Banca examinadora:**

---

**Professor Alano Nogueira Matias**  
**Orientador**

---

**Professor (a)**  
**Examinador**

---

**Professor (a)**  
**Examinador**

Brasília/DF, dezembro de 2008

## RESUMO

O processo de motivação dos colaboradores de uma empresa é indispensável, tornando-se cada vez mais importante dentro do contexto organizacional no século XXI. Com o mercado apresentando, constantemente, maior competitividade, é de grande relevância a manutenção do alto nível motivacional dos apoiadores de uma empresa, já que se trata de um fator de diferenciação no crescimento organizacional. O presente estudo monográfico trata a motivação da equipe de funcionários, no comportamento organizacional da matriz e de uma franquia da empresa *Capital Steak House* situada na cidade de Brasília - DF. Apresenta como objetivo geral o conhecimento da relação entre o comportamento motivacional dos colaboradores de ambas as lojas. Foram descritos os fundamentos que abrangem o tema motivação, estudando os métodos utilizados, pelas lojas em questão para motivar seus colaboradores, foi identificado, ainda, se estes se sentem motivados e se demonstram importância a cerca do assunto abordado. No desenvolvimento da introdução e da metodologia são ponderados os métodos utilizados para a realização do estudo. O estudo também traz uma pesquisa de campo que foi realizada com 27 colaboradores da empresa, sendo 14 destes, funcionários da matriz e 13 da franquia. A pesquisa foi realizada por meio de questionário contendo 8 (oito) questões elaboradas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, seguindo a escala de Likert, contendo 5 (cinco) possibilidades de resposta. O referencial teórico aborda conceitos relativos à motivação e algumas das teorias conhecidas na literatura sobre comportamento organizacional. Os resultados mostraram que há uma grande diferença entre as lojas estudadas no que diz respeito ao comportamento motivacional dos colaboradores, evidenciando uma maior preocupação e valorização por parte dos gestores encontrados na franquia. Aqueles que trabalham na franquia mostraram estar mais motivados e, também, querer desempenhar suas funções na loja por vários anos, diferentemente daqueles que trabalham na matriz.

**Palavras-Chave:** motivação – comportamento organizacional – *Capital Steak House*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>8</b>
3.1 Breve histórico de comportamento organizacional .....	8
3.2 Breve histórico de motivação .....	9
3.3 Conceito sobre comportamento organizacional .....	10
3.4 Conceito sobre motivação .....	11
3.5 Estudos de Hawthorne .....	13
3.6 Teorias motivacionais.....	14
3.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	14
3.6.2 Teoria X e teoria Y.....	16
3.6.3 Teoria dos dois fatores .....	18
3.7 <i>Franchising</i> .....	19
3.7.1 Relações entre franqueador e franqueado .....	20
<b>4 PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>22</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa ou organização caracteriza-se pela junção de algumas pessoas que são capazes de se comunicarem, doar seu potencial intelectual e operacional, a fim de contribuir conjuntamente e, ainda, visando o alcance de um objetivo comum.

As empresas do século XXI estão inseridas em mercados cada vez mais acirrados e competitivos. A maioria das organizações encontra fortes pressões e dificuldades para reduzir seus custos. Em resposta a essas pressões vêm as demissões de funcionários, o congelamento de salários e o aumento da carga horária.

Outro fator que assombra os mercados atuais, para qual for o ramo de atuação da empresa, é a concorrência. Tornando-se um fator decisivo e que deve ser analisado cautelosamente. Visto isso, um componente que pode fazer total diferença no bom desenvolvimento empresarial é o capital humano. Não se pode pensar no crescimento organizacional sem o esforço e empenho de seus colaboradores.

Um dos maiores desafios dos administradores do século XXI é conseguir motivar seus colaboradores, energizá-los, estimulá-los o suficiente a ponto de se sentirem peças determinantes no bom desenvolvimento organizacional. O estudo da motivação é um dos temas centrais no que tange comportamento, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas.

Depois de feita a análise desses fatores, as empresas procuram desenvolver novos caminhos para despertar em seus colaboradores a vontade de se empenhar e realizar seus esforços de uma maneira mais satisfatória e ao mesmo tempo prazerosa. As pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações produtivas. Nelas, passam o maior tempo útil de suas vidas, buscando não apenas remuneração digna, mas espaço e oportunidade de demonstrar suas aptidões, de participar, de crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos.

O tema abordado nesta monografia é a motivação dentro do comportamento organizacional, tendo como objeto de estudo a empresa *Capital Steak House*. Ao analisar a concorrência existente na cidade no ramo de atuação da empresa em estudo, vale o cuidado dos gestores na hora de elaborar planos e estratégias para manter seus colaboradores motivados com a realização de suas respectivas tarefas.

Qualquer atitude que venha a ser tomada pelos gestores com relação aos colaboradores pode ser decisiva para o sucesso gerencial e o alcance de melhores resultados por parte da empresa.

A partir deste momento, procurou-se relacionar a matriz do restaurante localizada no Sudoeste e uma de suas franquias localizada no *shopping* Píer 21, porém limitando-se a abordar os níveis de motivação e o meio como essa questão é tratada nas lojas mencionadas.

Inserido nessas considerações, esta monografia tem como foco a resposta do seguinte questionamento: Qual a relação entre o comportamento motivacional dos colaboradores da matriz da empresa Capital *Steak House* e dos colaboradores da franquia localizada no píer 21?

Para atingir, com êxito, a questão proposta, partiu deste pesquisador a elaboração de alguns objetivos específicos, visando um melhor direcionamento de raciocínio, descritos da seguinte forma: a) descrever os fundamentos que abrangem o tema motivação; b) estudar qual o método utilizado pelas duas lojas em questão para motivar seus colaboradores; c) identificar se os colaboradores do restaurante se sentem motivados; d) verificar qual a importância dada pelos colaboradores à cerca do assunto levantado.

Tomando por base o aspecto acadêmico, procura-se aprofundar as questões sobre motivação dos colaboradores na empresa citada anteriormente e ainda proporcionar uma visão diferenciada aos gestores das lojas sobre os pontos fortes e fracos quando o assunto em questão for a motivação de seus colaboradores.

A primeira fase deste estudo monográfico é composta pela Introdução, onde estão descritos o tema, a formulação do problema, os objetivos a serem alcançados no decorrer do estudo e a justificativa para a escolha do tema. Na segunda fase apresenta-se a Metodologia, a Revisão de Literatura que é composta pelos históricos e conceitos de motivação e comportamento organizacional e a descrição de algumas teorias motivacionais. Já na terceira etapa estão descritos a Pesquisa de Campo, Análise e Interpretação de dados e por fim a quarta etapa apresenta a Conclusão e as Referências Bibliográficas utilizadas para compor a base teórica do estudo.

## 2 METODOLOGIA

Como forma de atingir os objetivos propostos no presente estudo, partiu deste pesquisador a elaboração e realização de uma pesquisa de campo feita por meio de questionários junto aos colaboradores da matriz do restaurante *Capital Steak House* situada no sudoeste e uma de suas franquias localizada no *shopping* Píer 21, atribuindo assim caráter descritivo à pesquisa. Como descrito por Vergara (2004, p.47) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A pesquisa de campo, segundo Vergara (2004, p.47) “... é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo”. Ao investigar o número de colaboradores das lojas mencionadas anteriormente, optou-se ser mais conveniente trabalhar com uma amostragem, onde são coletados dados de parte dos indivíduos que trabalham no local, e para o estudo a amostra foi composta por 14 colaboradores da matriz do restaurante *Capital Steak House* localizada no sudoeste e 13 colaboradores que operam na franquia localizada no *shopping* Píer 21. Assim como as idéias de Gil (2002, p.121) “...os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra...”

Foi elaborado um questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2001, p.107) “...é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. Este foi aplicado no mês de setembro a um número determinado de colaboradores do restaurante como citado anteriormente.

Esta monografia enquadra-se, ainda, como um estudo bibliográfico por utilizar-se de meios bibliográficos para a descrição de conceitos relacionados à motivação e ao comportamento organizacional. Segundo Gil (2002, p.44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa, também, possuirá caráter qualitativo por apresentar dados que foram coletados no lugar em estudo e também pela interação existente entre o pesquisador e o pesquisado.



### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 Breve histórico de comportamento organizacional**

Segundo Davis (1996), o modo de se lidar com as relações humanas é, relativamente novo, mesmo que estas existam desde o início dos tempos. Séculos atrás a forma de se trabalhar se dava em pequenos grupos e até mesmo de forma independente, porém isso levou a sociedade acreditar que não existiam conflitos, que as pessoas realizavam seus trabalhos de maneira prazerosa e satisfatória. Na realidade as condições de trabalho naquela época eram inimagináveis. Sem tempo de descanso, em condições precárias, os trabalhadores precisavam suportar a escassez de recursos, o perigo, a sujeira e conseqüentemente o contato a doenças.

Após a Revolução Industrial uma esperança de melhoria foi dada aos trabalhadores da época. Com a expansão da indústria, novos atrativos foram fornecidos aos funcionários como: melhores salários, menor carga horária e maior satisfação. Mesmo existindo, agora, uma máquina para realizar o trabalho de uma maneira melhor ainda havia maneiras melhores de pessoas executarem suas respectivas tarefas conforme descrito por Davis (1996).

Para Maximiano (2004) a história do comportamento organizacional tem características nas escolas clássicas da administração. Os estudos realizados por Henri Fayol sobre o modo dos trabalhadores realizarem suas tarefas e depois a contribuição deixada por Frederick Winslow Taylor no âmbito de proporcionar aos funcionários maiores incentivos como, por exemplo, a definição do valor salarial para cada colaborador, agregaram imenso valor sobre o modo de agir nas organizações.

Tomando como base o início das organizações, a questão do comportamento organizacional passou por profundas mudanças. A organização nada mais é do que um sistema onde o capital humano é e sempre foi o recurso mais importante, mesmo após a grande descoberta das máquinas para a realização dos trabalhos nas indústrias. É com base nas pessoas, mesmo com suas diferenças, que a organização compõe um coletivo capaz de realizar os processos de forma homogênea almejando resultados positivos. O comportamento dos indivíduos dentro da organização implica em resultados positivos ou negativos, cabe aos gestores estudarem a forma como esse comportamento se aplica perante a estrutura da empresa.

### **3.2 Breve histórico de motivação**

A motivação, bem como a liderança, a formação de grupos e a comunicação, segundo Chiavenato (1999), tiveram início com a teoria das Relações Humanas, abordagem que surgiu na década de 1930 após resultados da experiência de Hawthorne, que visou desmembrar o efeito sofrido pela produtividade das pessoas nas organizações sobre as condições ambientais. Como tomou rumos inesperados, com a experiência foi possível constatar a importância do capital humano na organização bem como sua necessidade. O conceito do ser humano preocupado exclusivamente com objetivos materiais e financeiros deu espaço para o homem focado com as relações de grupos e a vida em sociedade como um todo.

As visões criadas pelos grandes pesquisadores, principalmente a partir do século XVII após a revolução industrial, sobre o que tange a motivação, permitiram aos gestores das empresas fazerem mudanças ao longo do tempo na forma de lidar com o capital humano da empresa. Antes abordadas de uma maneira inexpressiva, as necessidades dos colaboradores das empresas, bem como o ambiente onde os serviços são executados, foram sendo trabalhados de uma forma mais atenciosa. Foi visto que aqueles responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da empresa não necessitavam única e exclusivamente de um retorno financeiro ou material e sim de reconhecimento e formação de relações interpessoais segundo Robbins (2005).

De acordo com o mesmo autor, a partir da década de 1950, a questão da motivação obteve uma ajuda em seu desenvolvimento principalmente com a formulação das teorias motivacionais. Embora muito questionadas, estas ainda agregam valor para o mercado e são as explicações mais cabíveis para o tema em questão. Podem ser destacadas três teorias que explicaram de melhor maneira o processo motivacional dos colaboradores em uma empresa.

Sabe-se que a motivação relaciona-se com a forma de agir dos indivíduos desde os primórdios, porém foi a partir da década de 1950 que foi dado um enfoque maior sobre o tema no ambiente organizacional. A elaboração das teorias motivacionais foi e é muito válida para a explicação de comportamentos advindos dos colaboradores das empresas do século XXI, apesar de serem bastante discutidas a respeito de suas validações. Por serem as explicações mais conhecidas no mundo da administração, três das mais importantes teorias serão tratadas de forma detalhada no complemento desse estudo como: a hierarquia das

necessidades de Abraham Maslow, as teorias X e Y elaboradas por Douglas McGregor e a teoria dos dois fatores descrita por Frederick Herzberg.

### 3.3 Conceito sobre comportamento organizacional

O comportamento organizacional, para Davis (1996), é o estudo sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Ele pode ser compreendido e aplicado em qualquer ambiente organizacional. Os fatores essenciais do comportamento organizacional são: pessoas, estrutura, tecnologia e o ambiente onde a organização está inserida como mostrado na figura 1:

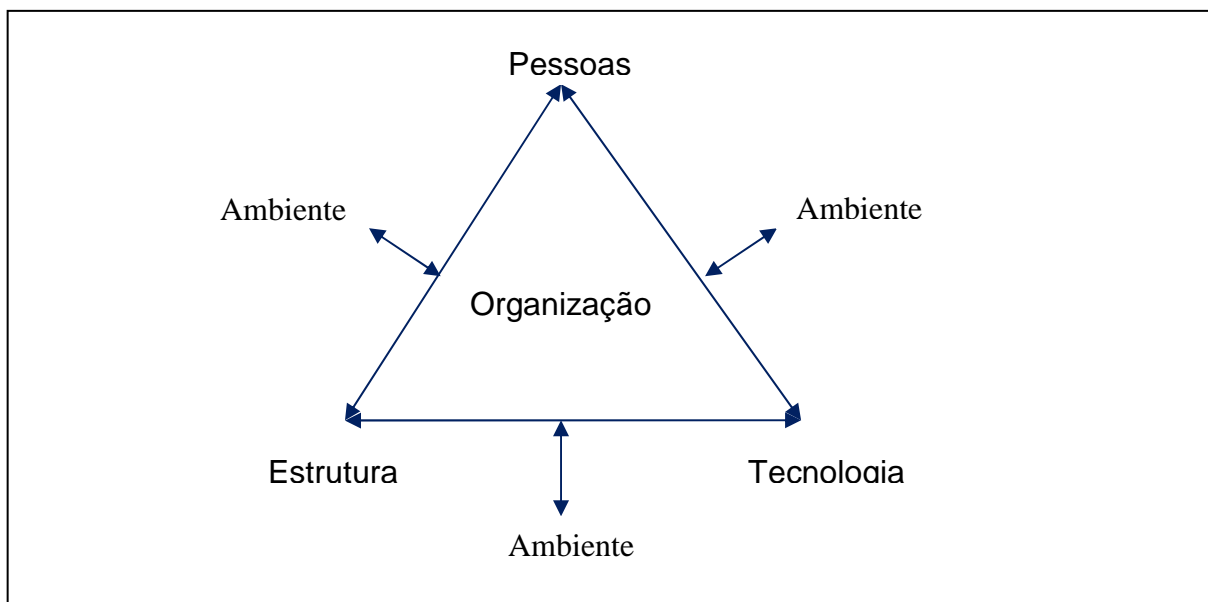


Figura 1: Elementos-chave do comportamento organizacional  
Fonte: (Davis, 1996. p 5.)

Para Davis (1996) as pessoas condizem com o sistema social interno da organização, agindo individualmente ou em grupos. Já a estrutura atende sobre as formas de relacionamentos dentro de um ambiente de trabalho, bem como os cargos existentes que são fundamentais para a realização das tarefas. A tecnologia oferece recursos que auxiliam as pessoas na hora do desempenho de seus trabalhos e ainda influenciam estas em seu relacionamento. Por fim o ambiente é o local onde a organização está inserida, ela parte de um sistema macro que contém vários fatores que influenciam o modo de trabalho bem como suas condições.

Segundo Robbins (2005) o comportamento organizacional trata-se do estudo sobre as influências exercidas pelos indivíduos, grupos e estrutura dentro das organizações visando utilizar-se desse conhecimento para alcançar uma melhor

eficácia organizacional. Analisando o comportamento organizacional, nota-se que elementos como motivação, poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, planejamento de trabalho, entre outros, agregam valor ao seu significado.

Para Maximiano (2004) o sistema social está diretamente relacionado à organização. Compondo este sistema estão: as pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seus comportamentos. Pode-se relatar o fato que o sistema descrito possui tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização que o sistema técnico que engloba o maquinário, os métodos de trabalho, as normas e procedimentos, ou seja, a estrutura como um todo.

Quando o assunto em questão é o comportamento organizacional, surgem como elementos cruciais os indivíduos que fazem parte da organização, ou seja, todos aqueles que corroboram para um bom andamento das atividades nas empresas, seja atuando isoladamente ou em grupos. Outros dois fatores determinantes que são indispensáveis para o entendimento desse assunto é a estrutura e o ambiente em que a organização está inserida. Os trabalhadores precisam ter um bom local para desempenharem suas respectivas funções e por consequência poderem analisar o que se passa do lado externo à empresa, ou seja, tudo aquilo que a rodeia como concorrência, influência do governo, preço de produtos e demais externalidades.

### **3.4 Conceito sobre motivação**

Para se conseguir sucesso ao lidar com os colaboradores de uma empresa é necessário que aquelas pessoas que ocupam os cargos mais altos no organograma empresarial possuam uma visão detalhada do processo motivacional bem como seu entendimento pleno. Para isto são descritas neste capítulo diferentes visões acerca do conceito de motivação.

Para Robbins (2005) a motivação muitas vezes é entendida como um traço pessoal, porém de forma incorreta. Ela não caracteriza um fato determinante, ou seja, algumas pessoas têm e outras não. Assim como muitos gestores rotulam funcionários desmotivados de preguiçosos, também de forma errônea. O conceito de motivação, de uma simples forma, inicia-se com o resultado da interação do indivíduo com a organização.

Ainda segundo Robbins (2005), motivação é, portanto, o dispêndio dos esforços de uma pessoa visando o alcance de uma determinada meta pré-fixada. Podem ser inferidos desse conceito três elementos-chave, tais como: intensidade, direção e persistência. O primeiro relaciona-se a quanto esforço é gasto pelo indivíduo, porém não se torna suficiente para ter um processo completo. É necessário saber, em segundo lugar, a que direção o esforço vai ser aplicado para se estreitar com os objetivos da organização e, por último, a persistência nada mais é do que o tempo que uma pessoa consegue manter o seu esforço.

Dentro da visão de Maximiano (2004), a motivação torna-se um fenômeno específico, uma pessoa não consegue obter disposição para a realização de todas as tarefas. Entre outras palavras, a motivação é a força que movimenta o comportamento. No âmbito organizacional, a realização de alguma tarefa com a aplicação de um grande esforço, por parte dos colaboradores, caracteriza a motivação em um contexto organizacional. No entanto, para Maximiano (2004 p.275) “...as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves ou sabotagens...”, partindo daí o grande interesse dos administradores de exaltarem a importância de se trabalhar esse tema nas organizações.

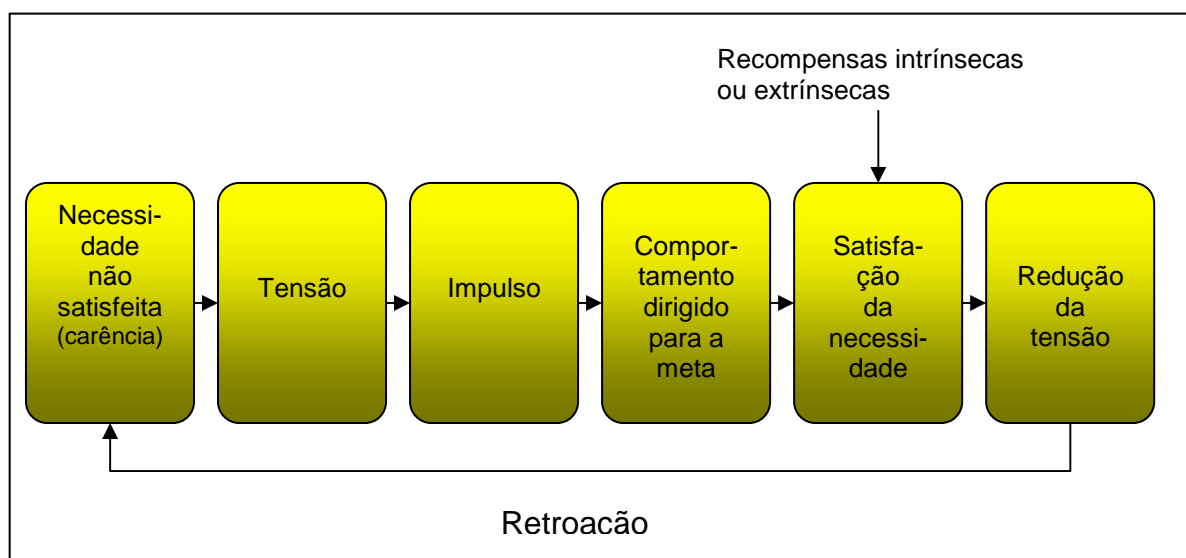


Figura 2: O ciclo motivacional  
Fonte: (Chiavenato, 1999. p 593.)

Motivação, dentro da perspectiva de Chiavenato (1999), reflete a vontade de realizar esforços visando o cumprimento de objetivos organizacionais, e também

visando à satisfação de necessidades individuais. Estas necessidades geram tensões e impulsos nos colaboradores que alteram a forma de realizar alguma tarefa ou até mesmo de comportamento para novamente alcançar uma zona de conforto conforme exemplificado na Figura 2 acima.

Além dos conceitos descritos acima, a motivação por parte dos colaboradores possui grande relevância para o sucesso empresarial. A força que faz mover toda a engrenagem da empresa é a humana. Nem sempre a recompensa financeira mantém a equipe motivada, pelo menos não por muito tempo. Partindo-se deste pressuposto fica evidenciado o destaque que os gestores dessa área de Recursos Humanos possuem no século XXI. Eles, além de ter que pensar em métodos que inspirem a vontade de seus colaboradores de alcançar os objetivos estipulados, precisam também pensar na individualidade de cada um deles, visto que nem sempre uma ação tomada pelo gestor agrada a todos. Fatores como o comportamento, a diferença de sexo e idade, a experiência para tratar de determinado assunto e a personalidade de cada indivíduo devem ser respeitados e adequados à proposta da empresa, de forma a unificar o objetivo maior que é o crescimento e o sucesso da mesma.

### **3.5 Estudos de Hawthorne**

Antes de serem abordadas as teorias motivacionais é de grande valor para o presente estudo expor um dos eventos mais importantes da história das relações humanas, os estudos de Hawthorne.

Segundo Wagner e Hollenbeck (1999), foi no começo da década de 1920 que foram feitos os primeiros testes com base científica a cerca do comportamento humano no trabalho.

Os estudos se caracterizaram por tentar explicar o modo como o ambiente de trabalho exercia influência sobre a atividade dos colaboradores. Eles tomaram proporções bem maiores que as esperadas e foi a partir daí que o professor Elton Mayo, de Harvard, começou a orientar o caminho desses estudos perdurando até o final da década de 1940 para Maximiano (2004).

Foram realizados testes, sobre a visão de Wagner e Hollenbeck (1999), para verificar a veracidade da influência do ambiente de trabalho sobre a realização das atividades. Inicialmente foram realizados testes mudando as condições de

iluminação da área de trabalho. Identificou-se que poucos efeitos eram exercidos na produtividade, porém mudanças nas condições sociais explicavam de uma melhor maneira o aumento de produtividade do grupo.

Novas etapas de experimentos foram realizadas e ficou claro que novas experiências levaram os colaboradores a exercerem suas atividades com mais companheirismo e visando objetivos maiores. Mudanças na forma de execução das tarefas, no horário de trabalho e descanso e nos incentivos salariais corroboraram para o aumento da produtividade ainda segundo Wagner e Hollenbeck (1999).

Para Maximiano (2004), Mayo concluiu que os colaboradores da organização, para realizar suas funções, dependiam mais de fatores relacionados a emoção e comportamento do que simplesmente aos métodos de trabalho. Ele ainda enfatizou que a prática de trabalhos em grupos era a melhor maneira de se alcançar a eficácia por parte dos colaboradores, visto que o ambiente de trabalho deveria ser visto como um sistema social e não única e exclusivamente econômico ou industrial.

Os estudos de Hawthorne agregaram valor fundamental na área das relações humanas. A partir deles, os administradores perceberam e reconheceram que para obter lucros com a organização era necessário estudar o comportamento das pessoas. Apesar de ser evidente tal afirmação no século XXI, entre a década de 1920 e 1940 esses estudos tiveram grande êxito e rapidamente foram disseminados.

### **3.6 Teorias motivacionais**

Conforme proposto anteriormente, serão descritas de uma forma mais detalhada três das mais importantes e conhecidas teorias motivacionais que ainda influenciam processos organizacionais, quando o assunto em questão é a motivação dos colaboradores de uma empresa.

#### **3.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades**

Sendo a mais conhecida e estudada até hoje, a teoria da hierarquia das necessidades, para Maximiano (2004), descrita e elaborada por Abraham Maslow, busca descrever o comportamento motivacional de um colaborador de uma maneira onde cinco grandes grupos de necessidades são separados da seguinte forma:

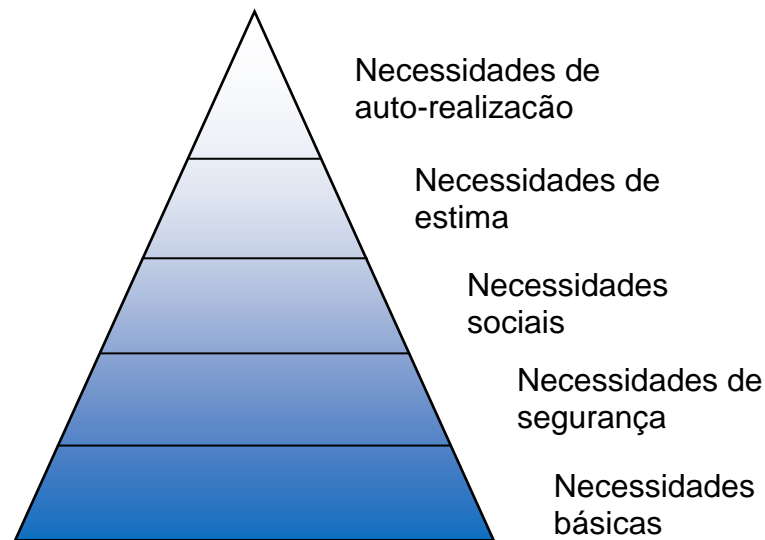


Figura 3: Hierarquia das necessidades, de Maslow  
Fonte: (Maximiano, 2004. p 288.)

Segundo Robbins (2005), a base da pirâmide chamada de necessidades básicas, conhecida também como necessidades fisiológicas, consiste em fome, abrigo, sexo e outras necessidades provenientes do corpo. Em seguida encontram-se as necessidades de segurança, relacionadas com a proteção contra possíveis danos físicos e emocionais. Um degrau acima estão as necessidades sociais, onde são mencionados a amizade, o relacionamento, a sensação de pertencer a algum grupo e a afeição. Logo após são vistas as necessidades de estima que incluem fatores internos de estima, como respeito próprio e realização e fatores externos como reconhecimento e atenção. Por fim estão as necessidades de auto-realização. Estas descrevem o crescimento, o alcance de potencial próprio e ainda o desenvolvimento próprio.

Apesar de não possuir base científica relevante, a teoria da hierarquia das necessidades descrita por Maslow se encaixa em qualquer cenário organizacional no século XXI. Trata-se de uma teoria de fácil compreensão e que aborda aspectos de grande relevância para o bom entendimento sobre o nível de motivação de uma pessoa.

Maslow descreveu que o indivíduo que tivesse uma dessas necessidades supridas, a próxima então se tornava predominante. Como uma necessidade não pode ser satisfeita por completo, uma necessidade que é satisfeita de maneira substancial extingue a motivação. Para poder motivar alguém é necessário analisar



o quadro em que a pessoa se encontra, ou seja, qual o nível de necessidades satisfeitas que ela possui para Robbins (2005).

À luz de Chiavenato (1999) podem ser feitas duas separações quanto às necessidades da teoria de Abraham Maslow. A primeira é chamada de necessidades de baixo nível por englobar as necessidades fisiológicas e de segurança e a segunda é descrita como necessidades de alto nível, completando o resto da pirâmide com as necessidades sociais, de estima e auto-realização. O que pode ser concluído como diferencial destas separações é que no primeiro caso as necessidades são satisfeitas internamente, ou seja, dentro da pessoa e no segundo as necessidades são satisfeitas externamente, abrangendo tudo aquilo que rodeia a pessoa como relacionamento, salário entre outros.

### 3.6.2 Teoria X e teoria Y

Douglas McGregor abordou, para Robbins (2005), duas formas de avaliar o ser humano. A primeira seria uma abordagem negativa a qual denominou de Teoria X e a outra uma visão contrária, desta vez positiva que foi chamada de Teoria Y. Ao analisar o relacionamento entre gestores e colaboradores McGregor constatou que a visão por parte dos grandes executivos está definida em alguns grupos de premissas, as quais fazem com que estes modelem o próprio comportamento em relação aos colaboradores.

Sobre a visão de Wagner e Hollenbeck (1999), McGregor descreveu em sua teoria X que os colaboradores de uma organização não realizavam suas tarefas por vontade própria e sempre que possível o trabalho seria evitado. Outra premissa descrita nesta teoria é a forma de lidar com os subordinados. Para McGregor os indivíduos que não realizassem suas tarefas deveriam ser coagidos e ameaçados de punição até os objetivos organizacionais serem alcançados. E por fim, a última premissa da teoria X apontava que grande parte dos colaboradores prefere exercer cargos inferiores, de modo a cumprirem ordens e evitarem responsabilidades, desde que tivessem segurança.

A teoria X de McGregor não apresenta características nem modelos a serem seguidos por qualquer indivíduo dentro do âmbito organizacional. A forma de tratar os colaboradores, por parte dos gerentes, também não agrega valor ao crescimento das empresas. Por serem a engrenagem da organização, os indivíduos descritos na

teoria X não conseguem permanecer em seus cargos por muito tempo devido o mercado competitivo do século XXI.

McGregor, por outro lado, elaborou uma nova filosofia contrária a teoria X, onde foram detalhadas novas premissas que abordavam o colaborador e os gerentes de organizações sobre novas perspectivas. Esta nova filosofia McGregor denominou de teoria Y segundo Robbins (2005).

Acreditando em uma nova abordagem para o modo de lidar com os colaboradores, McGregor desenvolveu a teoria Y, sobre a luz de Wagner e Hollenbeck (1999), com premissas bastante diferentes em relação à teoria X. Em um primeiro momento acreditava-se que o trabalho podia ser desempenhado por qualquer indivíduo de uma maneira tão satisfatória e prazerosa quanto qualquer outra atividade. Outra característica destacada é a busca da responsabilidade por parte dos colaboradores. Eles não só realizam as tarefas, mas se envolvem com elas. Esta última proporcionou uma nova premissa para a teoria, onde o indivíduo ao executar um trabalho visa também a satisfação pessoal que pode estar associada aos objetivos organizacionais.

Analisando o aspecto gerencial, conclui-se que na teoria X as atitudes dos indivíduos eram controladas de forma que estes não se sentiam motivados a lutar pelos interesses da empresa, porém na teoria Y o enfoque era dado no próprio colaborador. O papel gerencial neste caso ajuda os indivíduos a buscarem seus próprios ideais, a conhecer seus pontos fortes e fracos corroborando assim com o desenvolvimento de um novo tipo de profissional.

Ao relacionar as teorias formuladas por Douglas McGregor, X e Y, e Abraham Maslow, hierarquia das necessidades, é possível constatar que a Teoria X está diretamente relacionada com as necessidades de baixo nível, tornando-as dominantes e por conseqüência a Teoria Y relaciona-se com as necessidades de alto nível. Ambas as teorias têm grande influência no processo motivacional dos colaboradores de uma empresa, porém não se pode inferir que quando um indivíduo esteja completando os requisitos da teoria Y ou até mesmo das necessidades de alto nível ele esteja motivado. É necessário proporcionar ao colaborador da empresa caminhos que levem-no a acreditar na sua importância para o desenvolvimento de um bom trabalho e que seu papel torna-se fundamental para o crescimento organizacional.

### 3.6.3 Teoria dos dois fatores

Segundo Maximiano (2004) Frederick Herzberg aborda em sua teoria a maneira de como produzir motivação interagindo o ambiente onde o indivíduo está inserido e seu trabalho realizado. A teoria dos dois fatores é representada pelos fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, que são aqueles relacionados ao próprio trabalho e também pelos fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, que representam as condições do trabalho conforme mostrado na figura 4.



Figura 4: A teoria de Herzberg  
Fonte: (Maximiano, p.293.)

Para Davis (1996) Herzberg desfez a visão de que a motivação e também a falta dela façam parte de um mesmo plano. Para ele alguns fatores de trabalho geram insatisfação para os funcionários quando se tornam ausentes. Por um lado fatores como a responsabilidade, o reconhecimento e o crescimento estão diretamente ligados ao conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores higiênicos estão ligados ao ambiente de trabalho, ou seja, com o contexto do trabalho. Fatores que envolvem o salário, a relação com os supervisores ou subordinados, as condições ambientais de trabalho, a segurança, todos dizem respeito aos motivadores indiretos no momento em que o trabalho está sendo executado.

Ainda para o mesmo autor, apesar de ser criticada, a teoria de Herzberg demonstra os dois lados que a motivação pode seguir: o lado intrínseco e o extrínseco. Cabe aos gestores analisar particularmente seus subordinados, lembrando que nenhum fator é totalmente unidimensional para a influência dos

funcionários e que esta teoria delimita uma tendência geral, uma vez que os fatores motivacionais podem exercer influência em uns, mas os fatores higiênicos podem exercer influência em outros.

Apesar de teorias como as de Maslow e Herzberg explicarem como se dá o processo de motivação em um âmbito de trabalho, elas ainda carecem de base científica, porém são bem aceitas no mundo empresarial. Cabe aos gestores saber o melhor modo de seguir e adaptá-las de acordo com suas necessidades. É importante também que os colaboradores tenham um ambiente de trabalho favorável para exercer suas devidas funções, nem sempre a recompensa financeira é o estímulo que o indivíduo precisa, muitas vezes uma melhora no relacionamento ou o reconhecimento de seu trabalho mantenha o colaborador motivado.

Nesta parte do estudo foram apresentadas três das mais conhecidas teorias motivacionais. Elas, apesar de possuírem valor limitado quanto à explicação e quanto à satisfação com o trabalho, abordam conceitos sobre motivação utilizados nas organizações do século XXI. Não será somente uma teoria capaz de formar o conceito a ser seguido dentro de uma empresa e sim o entendimento de todas elas, bem como seus pontos positivos e negativos.

### **3.7 Franchising**

Segundo Schwartz (2003), o *Franchising* moderno, denominado “*Business Format Franchise*” é uma forma de fazer negócio em “parceria” onde uma empresa com sucesso comprovado, concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, marca comercial e ainda usar os seus métodos de gestão, recebendo em troca contrapartidas financeiras. A “empresa-mãe” é chamada de franqueadora e a empresa que recebe os direitos de franqueada.

Ainda para o mesmo autor o sucesso dessa fórmula é associar a experiência de uma empresa instalada e de sucesso no mercado com a motivação e o capital de pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio. Para o franqueador permite uma expansão rápida com recursos financeiros e humanos de terceiros. Para o franqueado é a oportunidade de ter um negócio próprio com menos risco e contar com uma marca e sistema consagrado do mercado.

### 3.7.1 Relações entre o franqueador e o franqueado

Segundo Simão (2000) o ramo de negócios com o nome de franquia é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. Caracteriza um método com maior segurança e eficácia para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

O Franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia, do negócio ao Franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia. No sistema de Franchising o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do *Franchising* está na parceria. Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade para Simão (2000).

Para Cherto (2006), umas das principais vantagens que justificam o sucesso internacional do processo de franquia é a possibilidade de obter todo o *know-how* e apoio de empresas experientes e com sucesso no mercado. É justamente através dos diversos serviços que o franqueador passa ao franqueado todo o procedimento acumulado. Este é um fator fundamental a ser analisado, tão importante ou mais do que os aspectos financeiros.

Segundo o mesmo autor os serviços prestados pelos franqueadores dividem-se ao longo das seguintes fases:

- Antes da abertura da loja - pode incluir a elaboração do projeto da loja, indicação de equipamentos e fornecedores, formação inicial, apoio na obtenção de financiamento, ou mesmo um projeto completo tipo “chave na mão” no qual o franqueador entrega ao franqueado a loja pronta a operar.
- Na altura da inauguração - a maior parte dos franqueadores dão toda a orientação para a elaboração de uma campanha de inauguração da unidade/loja e ainda cedem alguns dos seus funcionários durante os primeiros dias de atividade.
- Após a abertura da Loja - são os chamados serviços contínuos que incluem entre outros a assessoria empresarial, controle de qualidade, pesquisa e

desenvolvimento de produtos, negociação com fornecedores, gestão do fundo de publicidade entre outros.

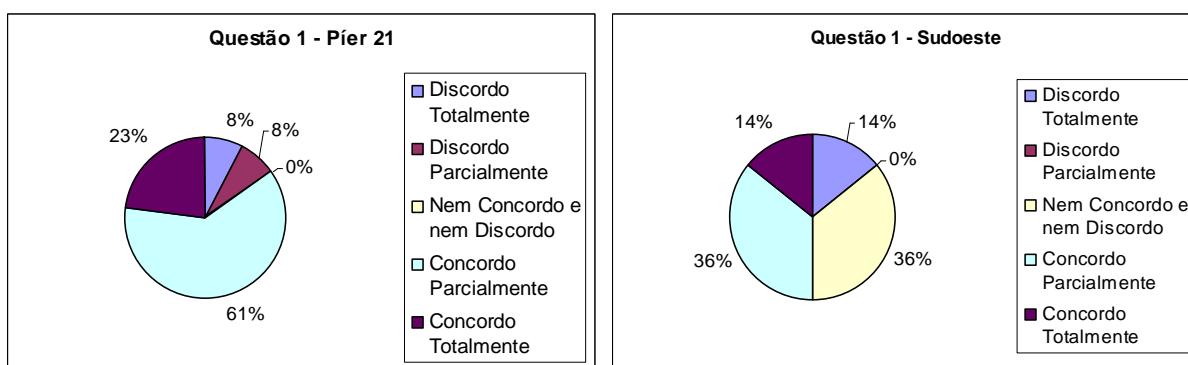
Em relação aos deveres e taxas inerentes ao processo de *Franchising*, Cherto (2006) descreve que eles podem ser divididos em três momentos. O primeiro consiste no Direito de entrada (*Inicial fee*), que é o valor que se paga na altura da adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Em parte, esta taxa cobre os custos que o franqueador teve para atrair, seleccionar e formar o candidato, bem como outros custos de que ele terá até abertura da loja. Além disso, o Direito de entrada funciona como uma espécie de “jóia” paga pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo direito ao uso da marca. O segundo é a Taxa administrativa (*Royalties*), que consiste no valor pago mensalmente, normalmente através de uma percentagem do faturamento, pelo uso contínuo da marca e pelos serviços de apoio prestados pelo franqueador. E o terceiro momento é a Taxa de publicidade. Ela é uma contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e produtos de cadeia.

#### 4 PESQUISA DE CAMPO

Para dar seqüência ao estudo são apresentados neste capítulo os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada na empresa *Capital Steak House* que aborda o comportamento motivacional de seus colaboradores. Procurou-se trabalhar com uma amostra de 27 questionários, sendo 14 desses aplicados na matriz da empresa localizada no Sudoeste e 13 questionários aplicados na franquia localizada no *shopping Píer 21*. O questionário foi elaborado pelo próprio pesquisador, contendo 8 questões objetivas e cada resposta obtendo uma escala de 5 pontos.

Os questionários foram aplicados pelo próprio pesquisador no dia 03 de Outubro de 2008 totalizando a duração de 6 horas para a coleta das respostas. Na seqüência são demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa na forma de gráficos. Ressalta-se que o pesquisador conseguiu a autorização para a realização do estudo na empresa por meio de um de seus sócios.

##### Questão 1 - Me sinto motivado em trabalhar na empresa.



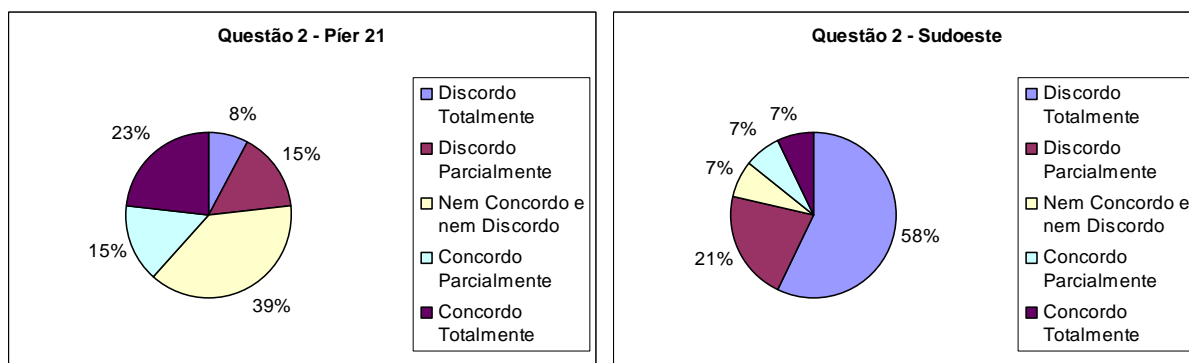
Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

Os gráficos apresentados referem-se ao primeiro questionamento da pesquisa realizada na empresa *Capital Steak House*. Do lado esquerdo estão as respostas referentes à franquia da loja e a direita encontram-se as respostas referentes à matriz. Nota-se que os colaboradores ao serem questionados sobre se sentirem motivados para trabalhar na empresa há uma diferença significativa na resposta das lojas comparadas. Na franquia, 23% dos entrevistados concordam

totalmente com o fato de se sentirem motivados em trabalhar na empresa já na matriz apenas 14%. A maior diferença percentual da primeira pergunta ficou evidenciada na imparcialidade em relação ao nível de motivação para trabalhar na empresa, nenhum colaborador da franquia se mostrou imparcial de modo que na matriz 36% dos entrevistados alegaram nem concordar e nem discordar com o fato de se sentirem motivados.



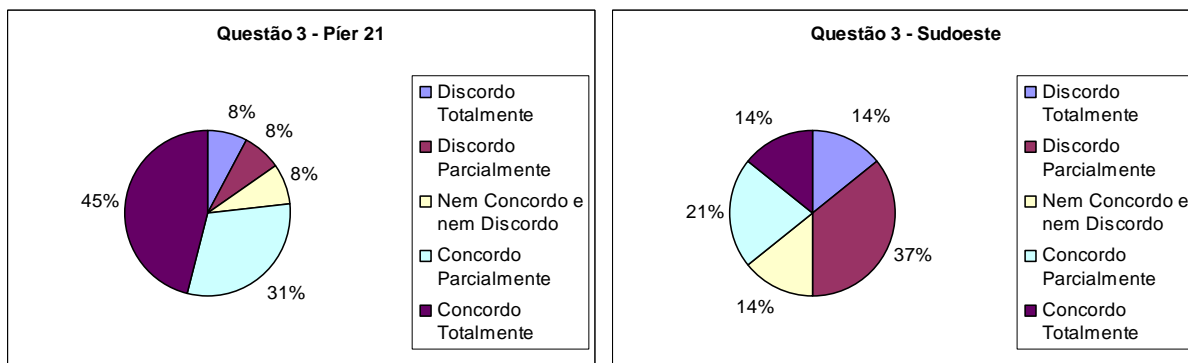
**Questão 2 - A empresa valoriza todas as tarefas que desempenho.**



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

A segunda pergunta relacionava-se com o valor dado pela empresa em relação aos trabalhos desempenhados pelos colaboradores. Foi visto que 23% dos colaboradores da franquia concordaram totalmente com a afirmação, mas por outro lado apenas 7% dos colaboradores da matriz tiveram a mesma opinião. A maior diferença encontrada na segunda questão foi quando a resposta dada dizia discordar totalmente com o fato de a empresa valorizar o trabalho de seus colaboradores. Em um primeiro momento encontrou-se apenas 8% dos colaboradores da franquia com esta resposta, já na matriz 58% dos entrevistados disseram que a empresa não valoriza o trabalho desempenhado por eles.

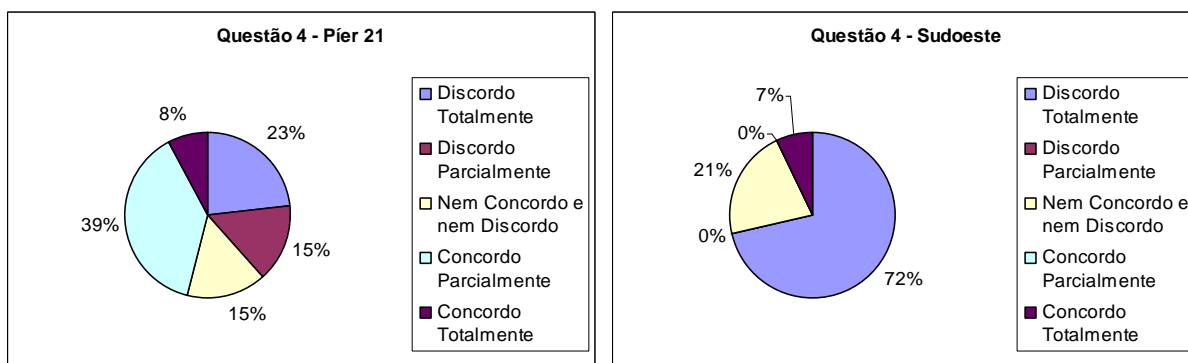
**Questão 3** - Meu superior se manifesta de forma positiva quando realizo as tarefas de uma forma mais satisfatória que a esperada.



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

Na terceira questão o proposto foi avaliar se havia algum retorno positivo por parte do superior em relação aos colaboradores após o cumprimento de tarefas de maneira mais satisfatória que a habitual. Foi visto que na franquía existe um retorno bastante positivo por parte do superior em relação aos colaboradores, pois 45% dos entrevistados concordaram totalmente e 31% concordaram parcialmente com o fato de existir o *feedback* após o desempenho acima do esperado. Já na matriz da empresa a resposta foi oposta. A maioria dos entrevistados, totalizando o valor de 37%, discordou parcialmente da afirmação e ainda 14% discordaram totalmente mostrando o baixo comprometimento do superior em relação ao colaborador em dar um retorno positivo após bons desempenhos.

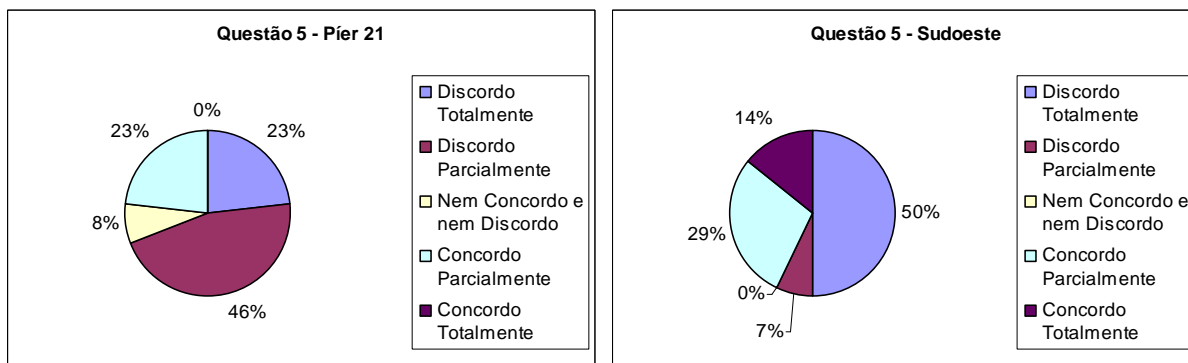
**Questão 4** - A empresa se compromete em manter seus funcionários motivados e ainda possui métodos para isso.



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

Na quarta questão procurou-se analisar a visão dos colaboradores em relação ao comprometimento dado pela empresa sobre a motivação de seus colaboradores e ainda a existência de métodos para isso. Verificou-se que na franquia do *Shopping* Pier 21 39% das respostas diziam concordar parcialmente com a afirmação já na matriz localizada no Sudoeste nenhum dos entrevistados deu a mesma resposta. Discordando totalmente da afirmação foi encontrado o percentual de 23% nas respostas vindas da franquia, porém na matriz o valor chegou a 72%, mostrando a diferença entre as opiniões dos colaboradores das lojas.

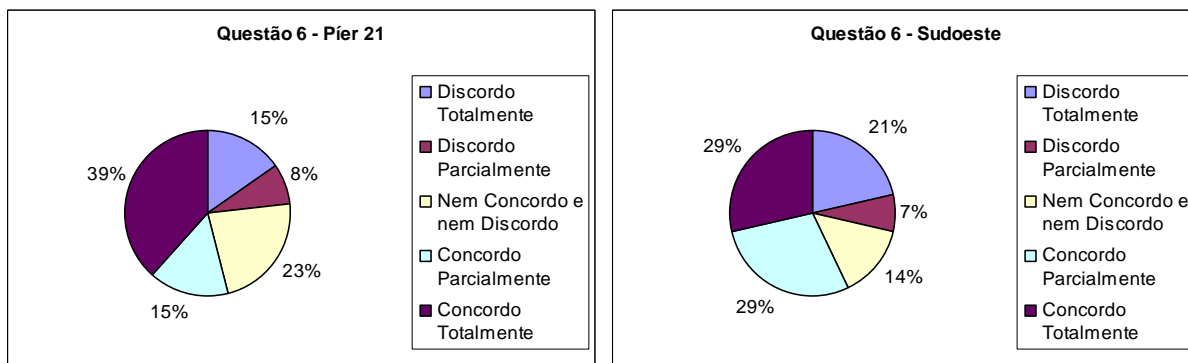
**Questão 5** - O ambiente de trabalho não é tenso. As pessoas têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal.



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

A quinta questão procurou avaliar o ambiente de trabalho nas lojas, mais especificamente a pressão que os colaboradores enfrentam com o ritmo de execução de suas tarefas. A maior diferença encontrada na comparação das lojas foi quando as respostas dos colaboradores diziam discordar parcialmente da afirmação. Na franquía o valor atingiu 46%, por outro lado na matriz o valor foi de apenas 7%. Quando os colaboradores afirmaram discordar totalmente em relação ao ambiente de trabalho não ser tenso 23% foram as respostas dos colaboradores da franquía e 50% da matriz.

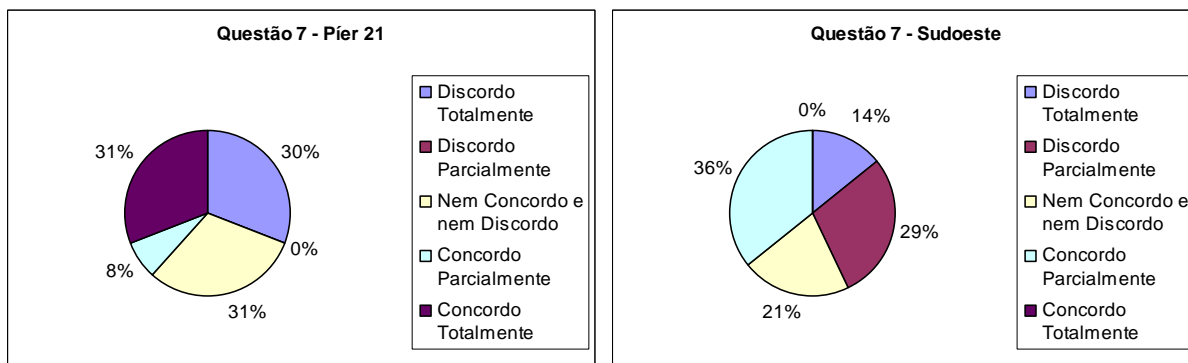
**Questão 6** - A equipe com quem trabalho é motivada e todos trabalham buscando um objetivo comum.



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

A sexta questão procurou medir a visão dos colaboradores em relação ao nível de motivação de sua equipe de trabalho. A diferença nas repostas não foi tão grande nesta questão, a maioria dos entrevistados, em ambas as lojas, concordou com o fato de ver sua equipe motivada e ainda trabalhar buscando um objetivo comum. Concordaram totalmente com a questão 29% dos entrevistados e parcialmente 29% na matriz, já na franquia o percentual de respostas concordando totalmente com a afirmação foi de 39% e concordando parcialmente foi de 15%.

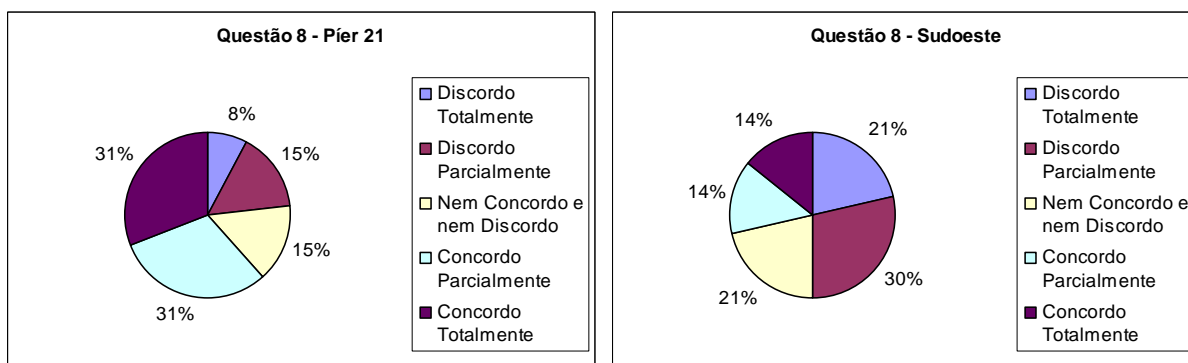
**Questão 7** - Sempre que estou com problemas fora do trabalho tenho a liberdade para conversar com meu superior.



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

A penúltima questão relacionava-se com a liberdade do colaborador em poder conversar sobre problemas extrínsecos ao trabalho com seu superior. Foi visto que na franquia a maioria das respostas ficou para aqueles que diziam concordar totalmente e para aqueles que preferiram a imparcialidade, totalizando 31% para ambas as respostas. Por outro lado na matriz, o maior percentual encontrado nas respostas foi quando os colaboradores diziam concordar parcialmente com a afirmação. Outro valor alto encontrado na matriz foi quando a resposta dada discordava parcialmente do fato de o colaborador ter a liberdade para conversar com o superior sobre problemas que não eram inerentes ao trabalho, obtendo o valor de 29%.

**Questão 8 - A empresa me motiva a continuar trabalhando nela por vários anos.**



Fonte: Gráficos elaborados pelo aluno Gabriel Rangel de A. Jorge em 07.10.2008 para a tabulação dos dados referentes ao questionário sobre comportamento motivacional.

A oitava e última questão da pesquisa dizia respeito à motivação que o colaborador recebia por parte da empresa para continuar exercendo seus esforços nela por vários anos. Enquanto na franquía o percentual das repostas dizendo concordar com a afirmação ultrapassou os 60%, na matriz este valor não chegou nem a 30%. E, ainda, na franquía os colaboradores que discordam da afirmação atingem o total de 23%, já na matriz o percentual ultrapassa os 50%, mostrando mais uma vez a diferença existente entre as duas lojas no que tange o comportamento motivacional dos colaboradores.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo do estudo são relacionados os resultados obtidos de algumas questões do questionário com a revisão de literatura.

Em relação ao nível de motivação dos colaboradores do restaurante *Capital Steak House*, detectado com os resultados dos questionários, foi verificado que na franquia localizada no *shopping* Píer 21 o percentual dos colaboradores que se sentem motivados para trabalhar na empresa chega a 84%, já na matriz da loja localizada no Sudoeste esse valor não ultrapassa os 50%. Conforme visto na página 11 desse estudo monográfico, Robbins conceitua motivação, de uma simples forma, dizendo que ela inicia-se com o resultado da interação do indivíduo com a organização. Este fato não é visto de uma maneira satisfatória na loja que representa a matriz da empresa, onde é perceptível a falta de motivação e comprometimento da maioria dos colaboradores. De acordo com os pensamentos de Maximiano, como relatado na página 12 deste trabalho, a motivação é a força que movimenta o comportamento. No âmbito organizacional, a realização de alguma tarefa com a aplicação de um grande esforço, por parte dos colaboradores, caracteriza a motivação em um contexto organizacional. Pelo que foi observado, a falta de motivação por parte dos colaboradores tem origem com a falta de valorização dada pela empresa para as tarefas desempenhadas. A interação entre empresa e colaborador é defasada. Atingindo a marca de 79%, os colaboradores que trabalham na matriz da loja dizem discordar, parcialmente ou totalmente, do fato de a empresa valorizar as tarefas que por eles são realizadas, já na franquia esse valor chegou a 23% apenas.

Conforme descrito na página 15 deste trabalho, sobre a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Robbins afirma que as necessidades sociais localizadas no terceiro patamar da pirâmide englobam a amizade, o relacionamento, a sensação de pertencer a algum grupo e a afeição. Essa relação descrita é vista com mais facilidade na franquia da loja. Com os resultados obtidos na questão 7 da pesquisa foi possível identificar que os colaboradores da franquia possuem uma maior liberdade para tratar de assuntos que não dizem respeito apenas às tarefas de trabalho, mas também sobre assuntos pessoais com seu superior. Um total de 31% mostrou concordar totalmente com esta questão na franquia, porém na matriz



nenhuma resposta igual foi dada. Essas considerações implicam no desenvolvimento de outro patamar da pirâmide de Maslow, descrita pelo mesmo autor ainda na página 15. Segundo Robbins as necessidades de estima de um colaborador da empresa são divididas em duas: as que incluem fatores internos como respeito próprio e realização e as que incluem os fatores externos como reconhecimento e atenção. Principalmente em relação aos fatores externos, nota-se que os colaboradores que atuam na matriz não recebem a atenção e o reconhecimento suficientes por parte da empresa. Conforme mostrado nos resultados da terceira questão da pesquisa mais de 50% dos entrevistados afirmaram não ter um reconhecimento por parte dos seus superiores quando realizam alguma tarefa de uma maneira acima do esperado, porém na franquia mais de 75% dos colaboradores entrevistados afirmaram ter esse reconhecimento. Para que a empresa tenha seu colaborador motivado é necessário valorizá-lo, fazer com que ele visualize que seu papel é realmente importante para o crescimento da empresa. Pequenos detalhes como um elogio, uma conversa informal fora do horário de trabalho e um incentivo para melhor desempenho das tarefas ajudam a levantar a estima do colaborador, resultando somente em benefícios para a empresa.

Dentro das perspectivas de ambiente de trabalho e trabalho em equipe, Maximiano ressalta na página 14 desta monografia, a cerca das conclusões obtidas com os estudos de Hawthorne, que os colaboradores da organização, para realizar suas funções, dependiam mais de fatores relacionados a emoção e comportamento do que simplesmente aos métodos de trabalho. Ele ainda enfatizou que a prática de trabalhos em grupos era a melhor maneira de se alcançar a eficácia por parte dos colaboradores, visto que o ambiente de trabalho deveria ser visto como um sistema social e não única e exclusivamente econômico ou industrial. No que tange ambiente de trabalho, infere-se a partir do quinto gráfico da pesquisa que os colaboradores da franquia, apesar de se sentirem mais motivados e valorizados, possuem um ambiente de trabalho mais tenso do que aqueles que trabalham na matriz. Um total de 69% dos entrevistados na franquia afirmam ter um ambiente de trabalho tenso e ainda que as pessoas não têm tranquilidade para a execução das tarefas em um ritmo normal. Na matriz o percentual foi um pouco menor, onde 57% dos entrevistados responderam da mesma forma. O ambiente, como descrito por Davis na página 10 deste estudo, é o local onde a organização está inserida, ela parte de

um sistema macro que contém vários fatores que influenciam o modo de trabalho bem como suas condições, ou seja, trata-se de um fator de bastante relevância para o colaborador se sentir motivado. É necessário que o ambiente lhe de prazer em ir trabalhar, que as instalações sejam confiáveis e bem feitas e que o clima com os companheiros seja harmonioso.

Em relação à equipe de trabalho foi visto que a maioria dos colaboradores, tanto da franquía como da matriz, afirmam trabalhar em equipes motivadas e ainda que todos buscam um objetivo comum com os serviços desempenhados. Isto pode ser analisado com o gráfico de número 6 da pesquisa, onde 54% dos entrevistados da franquía e 58% dos entrevistados da matriz concordam com tal afirmação. Sobre a luz de Davis, conforme descrito na página 10 desta monografia, as pessoas condizem com o sistema social interno da organização, agindo individualmente ou em grupos, ou seja, se a organização propicia condições favoráveis os colaboradores executarão suas tarefas de forma conjunta buscando sempre um objetivo em comum.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo relacionar o comportamento motivacional dos colaboradores de duas lojas da empresa *Capital Steak House*, sendo a primeira a matriz localizada no Sudoeste e a segunda uma franquia localizada no *shopping* Píer 21.

A motivação, dentro do comportamento organizacional, é de extrema importância para o bom desenvolvimento empresarial. Como descrito na página 11 deste trabalho, analisar o comportamento das pessoas, bem como suas necessidades e atitudes, possui tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização que o sistema técnico, que abrange o maquinário e os métodos de trabalho. Esta monografia descreveu, em seu referencial teórico, os conceitos relacionados a comportamento organizacional e motivação, bem como algumas teorias relacionadas ao tema que ainda corroboram para a tomada de decisão dos gestores do século XXI.

Após a realização do estudo, com a aplicação dos questionários e posterior análise das respostas, foi possível verificar que a franquia da empresa *Capital Steak House* atenta-se, de uma maneira mais criteriosa do que a matriz, ao fato de manter seu colaborador motivado. Foi de fácil percepção encontrar diferenças no comportamento dos colaboradores de ambas as lojas.

Ao analisar as respostas daqueles que trabalham na franquia foi visto que a maioria deles se sentem motivados ao desempenhar seus serviços na empresa e que ainda pretendem ser úteis a ela por vários anos, diferentemente dos colaboradores da matriz. O estudo ainda permitiu verificar que na franquia os colaboradores recebem o devido reconhecimento por parte dos superiores quando realizam as tarefas de maneira satisfatória, ou ainda, de uma maneira mais eficaz que a habitual. Já na matriz a resposta não foi positiva neste aspecto. Os fatores aqui destacados permitiram que o questionamento feito no início do trabalho fosse respondido de maneira satisfatória, cumprindo, assim, seu objetivo geral.

E, por fim, verificou-se que os objetivos específicos deste trabalho como: descrever os fundamentos que abrangem o tema motivação, estudar qual o método utilizado pelas duas lojas em questão para motivar seus colaboradores, identificar se os colaboradores do restaurante se sentem motivados e verificar qual a importância

dada pelos colaboradores à cerca do assunto levantado foram alcançados com êxito, tanto no desenvolvimento do referencial teórico descrito entre as páginas 8 e 18 deste trabalho como nos resultados obtidos com a pesquisa realizada, descritos entre as páginas 29 e 31.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Antônio Vieira de. *Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Pioneira, 1974.
- CHERTO, Marcelo. *Franchising, Revolução no Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVIS, Keith. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de Pessoas*. Petrópolis: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.
- SIMÃO, Adalberto Filho. *Franchising*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- SCHWARTZ, José. *Franquia de A a Z*. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WAGNER III, John. A; HOLLENBECK, John. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE A

Esta pesquisa tem como finalidade analisar conceitos a cerca do que diz respeito à motivação por parte dos funcionários da empresa *Capital Steak House* e ainda servir como parte de um trabalho acadêmico para conclusão do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCeub. Portanto, peço que o preenchimento seja realizado com a maior sinceridade possível. Ressalto, ainda, que as informações aqui contidas serão mantidas em total sigilo servindo como base apenas para a realização da pesquisa. Agradeço desde já a colaboração.

**Marque com um “X” a alternativa que lhe for mais conveniente**

1 - Me sinto motivado em trabalhar na empresa.

<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente		

2 – A empresa valoriza todas as tarefas que desempenho.

<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente		

3 - Meu superior se manifesta de forma positiva quando realizo as tarefas de uma forma mais satisfatória que a esperada.

<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente		

4 - A empresa se compromete em manter seus funcionários motivados e ainda possui métodos para isso.

<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente		

5 - O ambiente de trabalho não é tenso. As pessoas têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal.

<input type="text"/>	Discordo totalmente	<input type="text"/>	Discordo parcialmente	<input type="text"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="text"/>	Concordo parcialmente	<input type="text"/>	Concordo totalmente		

6 - A equipe com quem trabalho é motivada e todos trabalham buscando um objetivo comum.

<input type="text"/>	Discordo totalmente	<input type="text"/>	Discordo parcialmente	<input type="text"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="text"/>	Concordo parcialmente	<input type="text"/>	Concordo totalmente		

7 - Sempre que estou com problemas fora do trabalho tenho a liberdade para conversar com meu superior.

<input type="text"/>	Discordo totalmente	<input type="text"/>	Discordo parcialmente	<input type="text"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="text"/>	Concordo parcialmente	<input type="text"/>	Concordo totalmente		

8 - A empresa me motiva a continuar trabalhando nela por vários anos.

<input type="text"/>	Discordo totalmente	<input type="text"/>	Discordo parcialmente	<input type="text"/>	Nem concordo e nem discordo
<input type="text"/>	Concordo parcialmente	<input type="text"/>	Concordo totalmente		